

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO
MEDIANTE UN PLAN DE INCENTIVOS”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

**MARÍA ALEJANDRA SANDOVAL MEJÍA
CLAUDIA MERCEDES IXCOY AJÚ**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADAS**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

The background of the page features a large, faint watermark of the official seal of the University of San Carlos of Guatemala. The seal is circular and contains the Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM INTER" around its perimeter. The central emblem depicts a figure, likely a saint or scholar, surrounded by various heraldic symbols including castles, lions, and columns with banners.

CONSEJO DIRECTIVO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía
DIRECTOR

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO

Licenciada Dora Judith López Avendaño
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano
REPRESENTANTE DE EGRESADOS

c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 209-2014
CODIPs. 1963-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

05 de noviembre de 2014

Estudiantes

María Alejandra Sandoval Mejía
Claudia Mercedes Ixcoy Ajú
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO CUARTO (24º.) del Acta CUARENTA Y SIETE GUIÓN DOS MIL CATORCE (47-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 4 de noviembre de 2014, que copiado literalmente dice:

VIGÉSIMO CUARTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO MEDIANTE UN PLAN DE INCENTIVOS**”, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

María Alejandra Sandoval Mejía
Claudia Mercedes Ixcoy Ajú

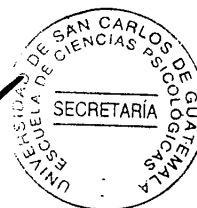
CARNÉ No. 2002-12215
CARNÉ No. 2006-11715

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Dulce Carolina Quiñónez Lázaro, y revisado por el Licenciado José Azurdia. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby

UGP 261-2014
REG: 209-2014
REG: 332-2010

INFORME FINAL

Guatemala, 27 de Octubre 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado José Azurdia ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO
MEDIANTE UN PLAN DE INCENTIVOS”.**

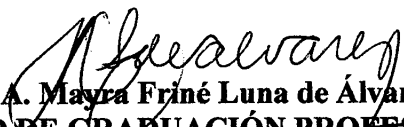
ESTUDIANTE:
María Alejandra Sandoval Mejía
Claudia Mercedes Ixcoy Ajú

CARNE No.
2002-12215
2006-11715

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 22 de Octubre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 27 de Octubre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Andrea

UGP. 261-2014
REG 209-2014
REG 332-2010

Guatemala, 27 de Octubre 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**“DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO
MEDIANTE UN PLAN DE INCENTIVOS”.**

ESTUDIANTE:
María Alejandra Sandoval Mejía
Claudia Mercedes Ixcoy Ajú

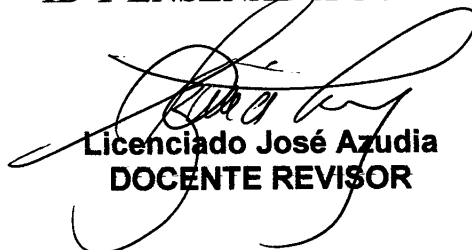
CARNÉ No.
2002-12215
2006-11715

CARRERA: **Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 22 de Octubre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”



Licenciado José Azudía
DOCENTE REVISOR



Andrea./archivo

Guatemala, 10 de agosto de 2014.

M.A.
Mayra Luna de Álvarez
Docente Encargada de la
Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
USAC

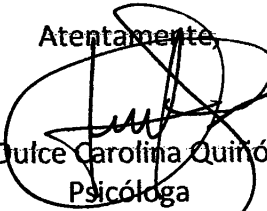
Estimada M.A. de Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "Disminución de rotación de personal a nivel operativo mediante un plan de incentivos", realizado por las estudiantes MARÍA ALEJANDRA SANDOVAL MEJÍA, CARNÉ 200212215 y CLAUDIA MERCEDES IXCOY AJÚ, CARNÉ 200611715.


El trabajo fue realizado a partir del 15 de mayo de 2010 hasta el 10 de agosto de 2014.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por la Unidad de Graduación Profesional por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

Licenciada Dulce Carolina Quinónez Lázaro
Psicóloga
Colegiado No.3053
Asesor de contenido

PSICÓLOGA
CAROLINA QUINÓNEZ LÁZARO
No. COLEGIADO 3053





Guatemala, 20 de junio 2014

M.A.

Mayra Luna de Álvarez

Docente encargada de la

Unidad de Graduación Profesional

Escuela de Ciencias Psicológicas

USAC

Estimada M.A. Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes María Alejandra Sandoval Mejía, carné 200212215 y Claudia Mercedes Ixcoy Ajú, carné 200611715 realizaron en esta empresa el proceso de observación, charla informativa y de sensibilización y, cincuenta encuestas de diagnóstico a mercaderistas, supervisores, encargados de cuenta y personal de recursos humanos como parte del trabajo de Investigación titulado "Disminución de rotación de personal a nivel operativo mediante un plan de incentivos" en el periodo comprendido entre el dos y el veinte de junio del presente año, de lunes a viernes en horario de 09:00 a 12:00 horas.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la ~~participación en beneficio~~ de nuestra empresa.

Sin otro particular, me suscribo,

Licenciado Juan Francisco Apuy

Gerente General

22 77 60 50



PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR MARÍA ALEJANDRA SANDOVAL MEJÍA

AURA MARINA ESCOBAR FERNANDEZ
LICENCIADA EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
ABOGADO Y NOTARIO
COLEGIADO 14,853

SHANEE NOEMI RALDA CANO
LICENCIADA EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
ABOGADO Y NOTARIO
COLEGIADO 15,443

POR CLAUDIA MERCEDES IXCOY AJÚ

GLADIS AMINTA MERLOS SOLÍS
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO 4524

DÁMARIS PRISCILA GÓMEZ DÍAZ
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO 4525

ACTO QUE DEDICO

Por: María Alejandra Sandoval Mejía

A DIOS	Por ser mi inspiración y motor, razón de vivir y lugar de refugio en los momentos de prueba.
A MIS PADRES	Jorge e Hilda por brindarme su apoyo y respaldo incondicionalmente, por acompañarme en cada nuevo reto y sueño, y por caminar a mi lado a lo largo de toda vida.
A MI HERMANA	Ivon Andrea, por ser mi mejor amiga, mi oyente y consejera.
A MIS PADRINOS	Rodrigo y Shenny, por ser unos segundos padres para mí, por guiarme con su ejemplo y valentía para enfrentar los retos de la vida.
A MIS AMIGOS, PRIMOS, MIEMBROS DE FdF y DRYF	Por permanecer a mi lado después de tantos años de pruebas y aventuras, y por contribuir para mi crecimiento personal, profesional y espiritual.
A MI COMPAÑERA Y COLEGA	Claudia Ixcoy por aceptar este reto conmigo y por luchar continuamente hasta alcanzar la meta tan anhelada.

ACTO QUE DEDICO

Por: Claudia Mercedes Ixcoy Ajú

A DIOS:

Por ser guía y luz de mi camino. Por las bendiciones que has hecho y estás preparando. Gracias Padre por tu amor incondicional.

A MIS PADRES:

Juan Ixcoy (Q.E.P.D), Fidelia Ajú y Catarina Francisco. Porque todo lo que soy es gracias a su amor y dedicación.

A MIS HERMANOS

Arturo, Ramón, Carlos y David, por su apoyo y amor. Su compañía y comprensión estos años, gracias por ser los mejores hermanos del mundo.

A MIS AMIGOS (AS)

Gladis Merlos, Virginia López, Dámaris Gómez, Alejandra Rodríguez. Por su amistad incondicional

A TI:

Oscar López, por tu amor y apoyo, eres un ser muy especial en mi vida. Gracias por cada momento brindado.

A MI COMPAÑERA Y COLEGA:

Alejandra Sandoval, por compartir estos años de esfuerzo para el logro de nuestros sueños.

AGRADECIMIENTOS

Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser la casa de estudios que nos formó académicamente bajo bases científicas, sociales y humanistas. Además por cultivar en la mente y corazón la responsabilidad adquirida hacia al país y los guatemaltecos en general.

Escuela de Ciencias Psicológicas, por abrir sus puertas al mundo de la Psicología, cada licenciado que brindó sus conocimientos y compañeros por sus aportes.

Nuestras familias, por estar al pendiente de los avances por el logro de este éxito.

Licenciado José Azurdía, revisor de trabajo investigativo.

Licenciada Dulce Carolina Quiñonez, por la asesoría en la realización de este trabajo de investigación.

Enfoque, por abrirnos las puertas de su institución para llevar a cabo el proyecto de investigación, su colaboración tanto en recurso humano como institucional. En especial al Licenciado Juan Francisco Apuy.

Sr. Peter Rommel, por brindarme su amistad y experiencia. Por el tiempo en que el cariño ha sido más fuerte que las vicisitudes.

ÍNDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema y marco teórico	5
1.1.1 Planteamiento del problema	5
1.1.2 Marco teórico	8
Antecedentes	8
Psicología laboral	12
Rotación de personal	16
Motivación	21
Incentivos	27
Teoría de la expectativa	31
Teoría motivacional de Maslow	32
Teoría motivacional de Herzberg	35
Teoría de la evaluación cognoscitiva	37
Apremios y necesidades Murray	38
Teoría ERG, de Alderfer	39
1.2. Delimitación	39

CAPÍTULO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Técnicas	41
2.2. Instrumentos	43

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población	44
3.1.1 Características del lugar	44
3.1.2 Características de la población	44
3.2 Análisis e interpretación de resultados	45
Encuesta a mercaderistas	45
Encuesta al personal administrativo	50
Sistematización	54
Análisis global	55
Plan de incentivos	67

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	61
4.2 Recomendaciones	63
Bibliografía	64
Anexos	66

Glosario	67
Lista de cotejo	71
Cuestionario personal operativo	72
Cuestionario personal administrativo	74
Información Institucional	76
Planificación de charla informativa y de sensibilización	78

RESUMEN

DISMINUCIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO MEDIANTE UN PLAN DE INCENTIVOS

Autoras: María Alejandra Sandoval Mejía

Claudia Mercedes Ixcoy Ajú.

El propósito de este trabajo de investigación fue proporcionar un plan estratégico de incentivos para disminuir la rotación de personal a nivel operativo. Asociado a él se señalaron como objetivos específicos el identificar las causas que promueven un alto índice de rotación de personal, así como las áreas de acción para disminuirlo mediante el estudio de la realidad actual y, focalizar los riesgos que genera a la empresa la continua rotación de personal. La problemática observada se basó en el estudio de la rotación de personal, la cual genera costos directos e indirectos, los primeros incluyen el tiempo y gastos implicados en el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal; los costos indirectos se refieren a las cargas de trabajo adicionales que los colaboradores adquieren hasta que se entrena y contrata a los nuevos miembros del equipo

Con este trabajo se dio respuesta a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación: ¿por qué se da un alto índice de rotación de personal a nivel operativo?, ¿cómo disminuir la rotación de personal a nivel operativo en una empresa que cuenta con poco presupuesto?, ¿cuál es la importancia de la motivación laboral para la disminución de rotación personal?, ¿qué riesgos genera la continua rotación de personal a nivel operativo? y ¿qué aspectos psicosociales intervienen, para que el personal a nivel operativo rote?.

Para la obtención de los datos se realizaron entrevistas y cuestionarios al personal de la agencia, además, observaciones y relatos de vida para recopilar la información. La muestra se conformó por supervisores de merchandising y mercaderistas entre veinte y cuarenta años de edad, de ambos géneros, los primeros con título a nivel diversificado y algunos de ellos con estudios universitarios; mientras que los segundos, cuentan, en su mayoría, únicamente con estudios hasta tercero básico; además se incluyó a los coordinadores de cuenta, personal de recursos humanos, el gerente general de la empresa. El estudio se realizó en el departamento de Guatemala, dentro de las oficinas de Enfoque, S.A. agencia que brinda servicios outsourcing de personal para distintas empresas guatemaltecas, y en los puntos de venta en los que los integrantes de la muestra desempeñan sus funciones diarias; se llevó a cabo durante el periodo comprendido entre el dos y el trece de junio del año dos mil catorce.

El trabajo realizado durante la investigación lleva a la conclusión de que proveer y promover continuamente un ambiente agradable de trabajo y satisfacer laboralmente a los colaboradores a través de estrategias de motivación y políticas de incentivos se vuelve imperante, ya que con estas herramientas se busca afianzar a las personas generando un sentido de pertenencia a la empresa.

PRÓLOGO

El capital humano es uno de los factores más valorados y protegidos dentro de las organizaciones, en él se invierte tiempo, esfuerzo y dinero con el propósito de conformar un equipo altamente calificado que pueda desempeñar sus funciones eficaz y eficientemente. Debido a lo descrito anteriormente, las empresas buscan evitar la rotación de personal a toda costa.

Unos de los retos importantes para las empresas, es la retención del talento, es decir reducir la constante rotación del personal, ya que ello constituye una serie de procesos que requieren gastos improductivos para la empresa, tanto a corto como largo plazo muestra pérdidas significativas, tales como costo de reclutamiento y selección, lo cual implica: gastos de emisión y procesamiento de solicitud del empleado, gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección, gastos de contratación de medios de reclutamiento, gastos de mantenimiento de los servicios de entrevistas, médicos y de exámenes de laboratorios, costo de registro y documentación, ello comprende: gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal. Costo de integración, equivale a gastos de la sección de inducción y entrenamiento, gasto del tiempo del supervisor del órgano solicitante.

La rotación de personal, también genera desventajas al propio colaborador, esto implica para él, el inicio del proceso de búsqueda de empleo y los costos que esto crea, tal como el trámite de nueva documentación, la consulta de fuentes o bolsas de empleo, así como la asistencia a las entrevistas de selección, etc. Además de ello es importante tomar en cuenta que se generan dificultades emocionales que pueden repercutir desventajosamente en el área física, psicológica y social.

Debido a ello, surge la necesidad de indagar sobre las estrategias que coadyuven a la retención del personal. Varios estudios realizados a la fecha han comprobado que un colaborador motivado, es aquel que proyecta una actitud positiva en su trabajo, está comprometido con lo que hace, es decir, con los objetivos de la compañía, está menos propenso a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Tiende a ser más costoso formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales.

Por ello, se planteó como propósito principal de este trabajo de investigación proporcionar un plan estratégico de incentivos para disminuir la rotación de personal a nivel operativo. A este objetivo general, se suman los siguientes objetivos específicos, identificar las causas que promueven un alto índice de rotación de personal, así como las áreas de acción para disminuirlo mediante el estudio de la realidad actual y, focalizar los riesgos que genera a la empresa la continua rotación de personal.

El estudio se realizó en el departamento de Guatemala, dentro de las oficinas de Enfoque y en los puntos de venta en los que los integrantes de la población desempeñan sus funciones diarias; se llevó a cabo durante el periodo comprendido entre el dos y el veinte de junio del año dos mil catorce; la población estuvo conformada por supervisores de merchandising y mercaderistas entre veinte y cuarenta años de edad, de ambos géneros, los primeros con título a nivel diversificado y algunos de ellos con estudios universitarios; mientras que los segundos, cuentan, en su mayoría, únicamente con estudios hasta tercero básico; además se incluyó a los coordinadores de cuenta, personal de recursos humanos, el gerente general de la empresa.

La necesidad de indagar sobre el papel que desempeña el psicólogo industrial como ente investigador de estrategias que motiven al colaborador, así como ahondar sobre los riesgos que genera a la empresa la continua rotación de personal a nivel operativo y evaluar las necesidades o situaciones que al colaborador motivan buscar un nuevo empleo son factores que justificaron la realización de este trabajo de investigación.

Entre los beneficios que se obtuvieron al realizar este estudio, se logró corroborar que la Agencia Enfoque implementa estrategias para incentivar a su personal. A largo plazo se espera que la implementación del plan de incentivos junto a la experiencia del profesional en recursos humanos incentive al personal y logre beneficiar a ambas partes de la relación empleado-empleador

En cuanto a su alcance, se pretende revalorizar el papel que desempeñan los expertos en psicología industrial para estudiar e intervenir en aquellos aspectos psicosociales que influyen en la rotación de personal y en base a ello trabajar para motivar y retener al personal, la idea de retener al personal más valioso dentro de la empresa es generar capital intelectual, el cual se puede decir que es la suma de las aptitudes y habilidades que poseen. Los aspectos puntuales que comprende la investigación están referidos a la motivación laboral y como ésta influye en la rotación de personal

Para la realización de esta investigación, se contó con el apoyo del personal operativo y administrativo, así como la colaboración Gerente General de la Agencia Enfoque, a quienes agradecemos por habernos abierto las puertas de la Entidad, además por su participación y tiempo brindado para el logro de este proyecto.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema y marco teórico

1.1.1 Planteamiento del problema

Empresas de toda índole han visto afectado su clima laboral, estructura interna y productividad como consecuencia de la rotación de personal que ocurre en sus distintos departamentos. El índice de rotación de personal no es más que la relación entre la cantidad de altas y bajas que los colaboradores generan dentro de la empresa. Cuando éste índice aumenta, la situación se convierte en una problemática que afecta directamente al equipo de trabajo y los procesos internos de la organización.

En las agencias que brindan servicios outsourcing de personal, esta es una situación que debe enfrentarse comúnmente, dado que poseen gran volumen de colaboradores a su cargo, y esto dificulta retener y velar por el bienestar de un equipo de trabajo como tal.

La agencia Enfoque, entidad que maneja equipos mixtos que se desempeñan a nivel operativo, generalmente son personas que no han finalizado sus estudios a nivel diversificado y que, en su mayoría, cuentan únicamente con cierre de pensum a nivel básico; el rango de edad de los colaboradores se encuentra entre los 20 y los 40 años. Enfoque tiende a presentar un notorio índice de rotación por carecer de un programa estructurado que motive a su personal, situación que representa para la entidad gastos de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso resulta innecesario. Asimismo la integración de un nuevo elemento, debido al poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, conlleva tiempo en adaptarse y lograr su máximo desempeño. Actualmente la agencia brinda ciertos incentivos a sus

colaboradores, pero se observó que este procedimiento no está establecido ni planificado.

Para abordar la problemática observada de rotación del personal en Enfoque se presentó una política de estabilidad laboral, a través de la elaboración de un plan de incentivos enfocado al equipo de personal operativo, en el cual se plasmaron estrategias que promueven mejorar el clima laboral y el nivel de desempeño de los trabajadores, entre otros.

Para realizar el trabajo de investigación se formularon las siguientes preguntas ¿por qué se da un alto índice de rotación de personal a nivel operativo?, ¿cómo disminuir la rotación de personal a nivel operativo en una empresa que cuenta con poco presupuesto?, ¿cuál es la importancia de la motivación laboral para la disminución de rotación personal?, ¿qué riesgos genera la continua rotación de personal a nivel operativo? y ¿qué aspectos psicosociales intervienen, para que el personal a nivel operativo rote?.

Para lo anterior se evaluaron diversos estudios sobre motivación que han demostrado que el ser humano requiere de estímulos apropiados para realizar sus actividades con un nivel alto de desempeño, y con esto generar un sentido de pertenencia hacia la empresa para cual presta sus servicios. Es por ello que se observó la necesidad de analizar la importancia de la motivación laboral puesto que ésta es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales.

Para el estudio de esta problemática se tomó como base las corrientes psicológicas motivacionales de Abraham Maslow y Herzberg, ya que estas teorías sugieren que en los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los

inconscientes, es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, esto incluye los valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

1.1.2 Marco teórico

Antecedentes

La tesis titulada “la eficacia de un programa higiénico-motivacional para la disminución de rotación de personal, de una empresa comercial de alimentos del área capitalina”, fue elaborada en el año 1998 por Karina Marisol Concepción Recinos Castillo como trabajo de graduación para obtener el título de licenciada en Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Este estudio tuvo por objeto de investigación el alto índice de rotación de personal que existía en una empresa comercial de alimentos en el área metropolitana. Para su elaboración se utilizaron varios instrumentos de trabajo, tales como una evaluación inicial, entrevistas a jefes o supervisores, cuestionario para la realización de la evaluación final y la aplicación del programa higiénico-motivacional como tal; como técnica de análisis estadístico se utilizaron los porcentajes en relación a los indicadores establecidos al inicio del proyecto, la presentación gráfica se hizo a través de diagrama de barras y por último se utilizó un análisis comparativo de los resultados recopilados antes y después de la aplicación del programa higiénico-motivacional. Esta investigación concluyó en que al utilizar el programa se disminuyó el porcentaje de rotación; se logró mejorar la satisfacción de los trabajadores; se demostró que al modificar en beneficio de los colaboradores los factores motivacionales, el rendimiento y la calidad del trabajo fue mejor. Este trabajo culminó recomendando a la empresa, darle seguimiento al programa, hacer hincapié en que el personal es el activo más valioso que posee, brindar mayor importancia a la inducción y capacitación para los trabajadores.

En el año 1994, se finalizó la tesis que lleva por nombre “Los incentivos en la empresa guatemalteca”; este trabajo fue realizado por Alfonso Rodríguez Cardona, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a optar al título de licenciado en psicología. Los objetivos planteados para su realización fueron conocer qué incentivos motivan más a los trabajadores en su empleo, establecer los inventivos que más utiliza

la empresa para motivar a sus trabajadores y, conocer de cerca los incentivos del trabajador guatemalteco y saber el orden jerárquico que le asignan a los mismos. En este trabajo se utilizó la técnica de muestreo aleatorio; el instrumento usado fue el cuestionario de actitudes de Blum y Russ. Como resultado de este proyecto se concluyó que el trabajador guatemalteco recibe mayor motivación de factores distintos a los financieros, además que la seguridad es uno de los factores principales de su motivación así como el contar con oportunidades de ascenso dentro de la empresa para la cual labora. El autor recomienda realizar otras investigaciones acerca de los motivos humanos, esto debido a lo escaso de estos estudios en nuestro medio; también recomendó a la empresa, proporcionar trabajos significativos a sus colaboradores con la finalidad de hacerlos sentir interesados; proporcionar mayor variedad de estímulos que dispongan de un sistema de metas o recompensas; y, efectuar estudios socioeconómicos para mejorar salarios y promover la superación técnica de los trabajadores, entre otros.

El estudio de la motivación laboral, en la última década relevancia debido a su estrecha relación con la rotación de personal, por ello Pablo Rincón Earaguea (2006) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. En su tesis sobre “La motivación laboral como herramienta clave para evitar la rotación de personal en la empresas de servicios de la ciudad de Morelia” menciona que todo comienza con la motivación. El arte de la venta, el buen trabajo en equipo, el servicio total al cliente y el liderazgo eficiente inician con la motivación. Rincón resalta que la motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿Qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. En el estudio, el autor analizó los resultados obtenidos de 96 cuestionarios aplicados en tres distintas empresas de la Ciudad de Morelia, México donde un 93% considera que existe relación

entre la motivación laboral y la permanencia del personal. El 65% del personal encuestado coincide en tienen un programa de motivación laboral pero es insuficiente o desatinado, el 31% indica que no tiene dicho programa, mientras que el 4% tiene un programa motivacional funcional. En su trabajo investigativo el autor, realizó una selección de estrategias de motivación que más incentivan al personal, las cuales incluyó en el instrumento de investigación reflejando que el 26% se encuentra motivado por la capacitación continua, el 21% por el empleado del mes, el 18% por evaluaciones de desempeño, el 17% por juntas informativas, el 14% por apoyos de estudio, el 13% por bonos por logro de presupuesto, otro 13 consideró que ninguna, el 12% por flexibilidad para el desarrollo de carrera de trabajo, el 5 % por empleado del año y el 4% por recibir condecoraciones. Otros de los datos obtenidos, refleja que el 98% de las personas sometidas a la encuesta considera que a través del desarrollo de un programa de motivación laboral el personal permanecerá por más tiempo en la empresa.

Rincón concluye que la rotación de personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral puesto que en todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo de lograr objetivos y alcanzar metas, además hace mención de que las personas tenemos más necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas. Finalmente recomienda emplear un reclutamiento eficiente, una correcta inducción inicial, brindar compensaciones competitivas de acuerdo al puesto, así como una capacitación adecuada y continua y tomar en cuenta las principales necesidades y los factores motivaciones

Francisco Javier Santa Cruz Villega (2011) de la Universidad Nacional de Colombia a través de su tesis titulada “Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización” estudia la importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial que con lleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de

la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador. Recalca que Hablar de retención es hablar de un trabajo en condiciones de seguridad; el cual involucra un adecuado clima organizacional, programas de capacitación orientados a la formación continua del talento humano y al crecimiento cognitivo del trabajador. Asociada a la rotación de personal, el autor menciona que es importante incluir el tema de la motivación, ya que es uno de los factores intrínsecos que requiere mayor atención, sin un mínimo conocimiento de ella, es imposible comprender la conducta de las personas, de ahí que sea, la fuerza intrínseca impulsora que demanda importancia en cualquier ámbito de la actividad humana y es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia, al ser la actividad laboral que desempeñamos, la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas. Su estudio investigativo fue aplicado a empleados con responsabilidades y funciones de mandos medios, donde analizó el nivel de motivación de cada uno de ellos identificando causas y circunstancia que puedan desencadenar niveles de rotación voluntaria. Las mediciones se realizaron con dos instrumentos; para las mediciones de prácticas él utilizó un cuestionario que le permitió medir: trabajo en equipo, contratación, formación, planes de carrera, diseños de puestos de trabajo, remuneración, y evaluación de desempeño. Para evidenciar los desencadenantes de la rotación midió los niveles de motivación, y utilizó una prueba psicotécnica denomina escala de Motivaciones personales (MPS) que permite obtener información acerca de motivación, expectativas, satisfacción, ejecución e incentivos. Obteniendo información relevante acerca de las prácticas de gestión humana, los niveles de motivación y asociaciones entre prácticas y motivación, el investigador concluye que las mediciones de motivación permitieron evidenciar el factor de seguridad como un determinante de desmotivación y de insatisfacción, a su vez la falta de proyección de los empleados en las empresas, acompañado de un interés de parte de éstos por la remuneración a su servicio, producto de su alta capacidad e interés por el cumplimiento de metas.

Psicología laboral

Definición

Chiavenato (2007) ¹“Es la parte de la psicología que se encarga del estudio del comportamiento humano en el ámbito laboral, desde una perspectiva individual, grupal y social. El objetivo principal de esta rama es mejorar la calidad de vida de la población trabajadora. También conocida como psicología industrial, es la disciplina encargada de la selección, formación y supervisión de los trabajadores para mejorar la eficacia en el trabajo.”

En general, la psicología laboral, se encarga del bienestar en el trabajo, estudia las motivaciones y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. Una definición más a considerar es la psicología laboral como ciencia aplicada de carácter social que, haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia.

Aplicaciones e importancia

Chiavenato (2007)² “La psicología laboral se encarga del funcionamiento de las organizaciones a través del recurso humano; analizando las relaciones interpersonales, dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir una mayor efectividad global. La psicología laboral, estudia el hecho de que en las organizaciones conviven dos tipos de sistemas: el formal, que intenta cumplir los objetivos de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles y controlando el comportamiento de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles; y el sistema informal que surge ante las presiones del sistema formal, a las que el individuo responde por medio de comportamientos, relaciones y estrategias no previstas por la

¹ Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. McGrawHill, México 2007 Pág. 2

² Ibid., p.36

organización. Para llevar a cabo sus tareas, la psicología laboral suele dividir a las personas según sean trabajadores, administradores o consumidores, para de esta forma, poder prestar mayor atención a las particularidades de su comportamiento de acuerdo al objetivo que tiene dentro del mundo comercial. La selección es un proceso de carácter técnico administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a las personas que precisa, se trata de un conjunto de técnicas que permitirán encontrar las personas más adecuadas para desempeñar determinado puesto de trabajo. La selección de personal es una función fundamental para las organizaciones dado que cuánto más adecuada sea, mayores serán las posibilidades de éxito. El proceso de selección, más allá de exigir continuidad, requiere de objetividad, es decir, de sometimiento a criterios imparciales y ajenos al juicio subjetivo del individuo que selecciona. La función del administrador de recursos humanos consistirá en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. Cuando el selector es psicólogo, realiza una tarea de selección de personal profesional utilizando sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizando una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. A partir de esa percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta de alianza basada en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos”³

El proceso de selección requiere la fijación de una política que señale el camino a seguir. Una correcta política de selección tendrá debidamente estudiado si se debe acudir a fuentes internas o externas, si conviene o no realizar pruebas psicotécnicas, reconocimientos médicos, entrevistas, etc.; estas políticas fijarán el procedimiento de selección que ha de seguirse y los límites de aptitud que deben respetarse y,

³ Ibid., p.36

análogamente, serán objeto de esa política el establecimiento de las condiciones de edad, sexo, nacionalidad, estado civil, etc.⁴

El psicólogo organizacional, se ocupa de procesos tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc.; además, se encarga de estudiar el comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto, ante estímulos internos y externos.⁵

Otra faceta de aplicación de la psicología laboral es la consultoría, la cual consiste es un servicio prestado por una persona o un conjunto de personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, con el objeto de brindar una recomendación de medidas apropiadas y la prestación de asistencia en su aplicación. En este ámbito debe tomarse en cuenta, que el consultor debe limitarse a crear las condiciones para que la empresa sea capaz de crecer y madurar mediante la capacitación que él pueda brindar.⁶

Otra rama en la que se desarrolla el profesional de recursos es el diseño de programas de capacitación. La capacitación podría definirse como un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir y perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo. Es una poderosa herramienta de desarrollo que debe comprender la responsabilidad de administrar la formación y el desarrollo personal de sus trabajadores quienes aseguran el aumento de la productividad de la empresa. En la actualidad, el tema de la capacitación cobra mayor

⁴ Ibid., p. 169

⁵ Ibid., p.3

⁶ Rüssel Arnulf. **Psicología del Trabajo**. Ediciones Morata, Madrid España. 1963. Pág. 20

interés en virtud de que el nivel de personal con escolaridad media y superior ha disminuido notablemente. Existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que las organizaciones establezcan programas periódicos de educación, brindando las herramientas necesarias para que se realice el trabajo con mayor eficacia. La capacitación es una actividad planeada cuyo cimiento radica en las necesidades reales de una empresa y se orienta hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. En virtud de ello, para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesario el aporte de la capacitación que permite la obtención de personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado, es decir, para una empresa la capacitación es la función educativa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Por todo lo anterior, se puede decir que los fines básicos de la capacitación organizacional son promover el desarrollo integral del personal y, como consecuencia directa, de la empresa y lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

La administración de recursos humanos es encargada de proporcionar la capacitación humana requerida por las necesidades de los puestos o de la organización, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y que sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño, a su vez, repercute en el individuo de dos diferentes maneras: eleva su nivel de vida a través del mejoramiento de sus ingresos siendo la capacitación la encargada de brindar la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario y, eleva su productividad, meta final de la capacitación que permite un

beneficio tanto para la empresa como para el empleado. La capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Una de las tareas más antiguas y difíciles de la psicología es tratar de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo y, el porqué del actuar del ser humano, por lo cual se parte de dos puntos importantes, tales como la naturaleza de la fuerza impulsora (de dónde proviene; cuáles son sus propiedades) y su dirección y mantenimiento (qué efectos tiene en el comportamiento de las personas).⁷

Rotación de personal

Definición

Es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización; es el número de trabajadores que salen y vuelven a colocar, en relación con el total de la empresa.⁸

Causas que generan la rotación de personal

Es inevitable cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedad, accidentes, envejecimiento, muerte y una gran variedad de razones personales que producen el fin de las relaciones laborales. Algunos de estos mismos factores así como las condiciones económicas y financieras en una organización y en la comunidad, ocasionan la terminación del empleo, suspensiones o la movilidad interna; entre los cuales cabe mencionar los siguientes:

Jubilación: por haber alcanzado cierta edad, o bien por haber cumplido con cierta cantidad de años al servicio de alguna empresa o institución.

⁷ Furnham, Adrian. **Psicología Organizacional**. Oxford University Press, México.2001. Pág. 09

⁸ Ibid, p.35

Renuncia: el trabajador finaliza la relación laboral por voluntad propia.

Terminación de contrato: cuando por mutuo acuerdo se firma un contrato por tiempo determinado u obra.

Rescisión de contrato: cuando el colaborador ha incurrido en causa de rescisión.

Muerte: en caso de fallecimiento del colaborador.

Despido: para la integración de la documentación que avala al despido, se tendrá en cuenta un informe detallado de los sucesos que le originaron, firmado por el jefe inmediato y dos testigos.

El modelo explicativo en el estudio de la rotación ha sido el propuesto por Mobley,⁹ el cual considera “que la satisfacción o insatisfacción afectará al trabajador en su toma de decisión de abandonar o no la organización.”

Carsten y Spector (1987:25)¹⁰ demostraron que “si bien existe relación entre insatisfacción y rotación, ésta es fuerte solo en aquellos casos de estabilidad o sobre oferta del mercado de trabajo. Estos investigadores, encontraron que la satisfacción de necesidades individuales tales como reconocimiento, autonomía, importancia de la tarea y evaluación justa, influían más en el deseo de continuidad de la persona dentro de la organización. La insatisfacción ejerce mayor influencia que otras conductas cuando ya existe un fuerte deseo de dejar la organización, aunque ésta es prerequisite de aquella.”

Otras investigaciones han relacionado las conductas de abandono con el compromiso del empleado hacia la organización. En este caso, se han encontrado diferencias culturales, de manera que en países orientales se observan bajos niveles de

⁹ Ibid., p.53

¹⁰ Ibid., p 25

rotación junto con altas tasas de compromiso basado en la seguridad en el empleo, programas de bienestar y fuerte ideología organizacional.

La composición del grupo parece tener efectos sobre el deseo del individuo de abandonar, de manera que una composición heterogénea con personas de distinta antigüedad en la organización, produce un decrecimiento de la integración social conduciendo a la rotación

Aspectos psicosociales que intervienen en la rotación de personal

Un primer tipo de orientación ha sido caracterizar el perfil tipo de la persona que abandona la empresa. Tello ¹¹, encontró que “éste era el hombre joven con escasa escolaridad, pocas responsabilidades familiares, de reciente ingreso y que trabajaba en grandes fábricas.”

Otros autores han mostrado como la rotación era consecuencia de la sobreoferta de trabajo y la escasez de mano de obra. Esta situación junto con políticas internas de las organizaciones podría afectar a la conducta de rotación produciendo lo que Bretz, Boudreau y Judge en (1994:31) “denominaron “procesos de empuje de mercado” (Market pull process), de manera que las oportunidades de empleo futuro y los porcentajes de ascensos en la empresa actual serán un acicate para el abandono.”

Algunos autores han analizado la influencia de variables perceptivas y cognitivas, de manera que los factores intervinientes para que una persona decida abandonar su actual empleo serían una mezcla de condiciones de sobreoferta del mercado de trabajo (pull) con características psicológicas y organizacionales que empujaran (push) al individuo a dejar su trabajo actual.

¹¹ Ibidem., p 32

El modelo que más popularidad obtuvo para la explicación del fenómeno fue el propuesto por Mobley alrededor del año 1977, “sugiere que las condiciones de trabajo afectan el grado de satisfacción del trabajador. De ahí que este pueda evaluar la utilidad de iniciar la búsqueda de nuevas alternativas laborales o comparar algunas de ellas con el actual. A partir de ello decidirá dejar su empleo actual o continuar en él. En este sentido, la rotación sería una consecuencia de la insatisfacción de manera que, ésta produce pensamientos de abandono en los que el colaborador examina los costos y beneficios de cambiar de empleo.”¹²

La rotación es un proceso cognitivo e individual en sí mismo, se centra en variables afectivas (satisfacción) como cognitivas (intención de irse). Entre esas variables cognitivas individuales relacionadas con la rotación, algunos autores han analizado, la aplicación de la Teoría del lugar de control (locus of control) de Rotter ¹³ “al problema de la rotación de manera que las personas con alto control interno serían más propensas a conductas de abandono”

Las conductas de abandono se han intentado explicar desde la Teoría de la Acción Razonada de Fishbein y Ajzen “la cual propone que el comportamiento humano se guía por el razonamiento, utilizando la información que tiene a su alcance.”¹⁴

Una conducta que surja de la intención de una persona, y que tenga en cuenta tanto su propia orientación como la de su ambiente social más próximo, se puede calificar como una conducta razonada.

¹² Ibid., p 60

¹³ Ibid., p 21

¹⁴ Ibid., p.23

Riesgos que genera la continua rotación de personal

Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones. Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles. Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto. En cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales. Junto con estos costos aparecen otros problemas asociados a la rotación, tales como la interrupción de las estructuras sociales y de comunicación de la organización que puede conllevar a la salida de personal.

Una alta rotación de empleados implica mayores pérdidas o desperdicios debido a:

- Costos de nuevas búsquedas, selecciones y contrataciones de personal.
- Disminución en los niveles de calidad y productividad, ocasionados por la pérdida de experiencia y desaprovechamiento de la curva de aprendizaje.
- Pérdidas de las relaciones efectivas y afectivas entre personal y clientes.

Este tipo de rotación puede ser disminuido mediante un cambio en la política de personal que incremente la participación de supervisores y trabajadores, tanto en las ganancias como en las decisiones operativas, aprovechando de tal forma sus experiencias y conocimientos. Lograr que el personal se sienta pleno en el desempeño de su trabajo mediante una mayor calidad de vida laboral; lograr seguridad y auto-desarrollo es lo fundamental a efecto de disminuir la rotación y consecuentemente los

costos y/o pérdidas originados por ella. Si bien evitar por completo la rotación es imposible, se debe procurar disminuirla en la mayor cantidad posible.

Por otra parte la rotación de clientes aparte de ser una muestra de insatisfacción para con las empresas, sus productos y sus servicios, genera el costo de conquistar nuevos clientes, situación que supera ampliamente el costo de conservarlos.

Además mantener clientes implica la posibilidad de conocer los gustos y tendencias de los mismos, lo que conlleva a generar mayor posibilidad para generar satisfacción en ellos y por ende su permanencia.

Un monitoreo continuo en los niveles de satisfacción de los clientes y de sus necesidades, permite conservar al mayor número de estos. Nunca y bajo ningún punto de vista, se debe olvidar el empresario y directivo que dos de sus principales activos son su fuerza laboral y sus clientes.

Un cliente conforme no sólo seguirá generando regularmente un flujo de fondos sino que lo incrementará al aceptar nuevas ofertas y propuestas de la empresa, pero además traerá nuevos clientes por medio de su recomendación; en tanto que la fuerza de trabajo es la que está en el campo de batalla todos los días, creando nuevos productos, fabricándolos, vendiéndolos y satisfaciendo los requerimientos de los clientes. Sus experiencias, aptitudes y actitudes son fundamentales para el potencial de la empresa y para generar sinergia en ella.

Cómo disminuir la rotación de personal – áreas de acción

Motivación

Se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras¹⁵. La responsabilidad directiva denominada motivación, se trata de la

¹⁵ Armstrong, Michael **Gerencia de Recursos Humanos** Fondo Editorial Legis, Bogotá Colombia 1991, Pág 65

capacidad de conciliar los intereses del colaborador y la organización, de tal manera que el comportamiento resultante vaya en interés, tanto de la ejecución de los deseos de los colaboradores, como simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización.¹⁶

Tipos de motivación

Motivación personal: La motivación personal tiene como fondo las siguientes claves fundamentales relacionadas con el crecimiento personal:

- Autoconocimiento
- Autorrealización
- Aceptación
- Control de emociones
- Insight

Motivación laboral

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica; ya que de ser así, bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a incrementar su productividad. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar, abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Es por ello que la motivación del personal no resulta tan simple, ya que para acertar respecto a lo que para el empleado constituye valor, debemos analizar las necesidades humanas básicas y hacer un sondeo sobre los deseos corrientes de los empleados. La significación de la jerarquía de Maslow es la de que una persona no percibe los valores inherentes a una prioridad de necesidad baja, hasta que aquellas necesidades de alta

¹⁶ Flippo, Edwin **Principios de Administración de Personal** McGraw-Hill México 1988, Pág. 339

prioridad no hayan sido razonablemente satisfechas.¹⁷ El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y permite hallar un sentido de importancia frente a uno mismo como frente a los demás. Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir:

- Factores del trabajo en sí: Se refiere a todas las situaciones, emociones, circunstancias que el colaborador percibe en su ambiente laboral y que desarrollan y determinan la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne, donde afirma que las relaciones de trabajo requieren la integración de varias perspectivas, no se debe catalogar al colaborador como un ente específico productor de resultados, si no, además se debe tomar en cuenta los sentimientos actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del ser humano en su ambiente de trabajo, además es imperante un adecuado clima laboral.
- Factores ajenos a la situación de trabajo: Son todas aquellas percepciones externas al área de trabajo, es decir su vida familiar, social y educativa, son factores a tomar en cuenta para obtener óptimos resultados al momento de implementar estrategias motivacionales

Precisamente como la definición básica de los seres humanos es una tarea altamente compleja, no pueden hacerse presunciones fáciles respecto de qué quieren en realidad los colaboradores de parte de la organización. Los siguientes son algunos de los requerimientos típicos:¹⁸

- Pago
- Seguridad en el trabajo
- Aceptación social

¹⁷ Ibidem pág. 339

¹⁸ Ibid., p.338 y 339

- Reconocimiento del trabajo realizado
- Un cargo estimulante y significativo
- Oportunidad de progreso
- Condiciones de trabajo confortables
- Un liderazgo competente y justo
- Órdenes e instrucciones racionales
- Una organización consciente de su responsabilidad social

El nivel de desempeño de un colaborador está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Conceptos

- Expectativa: es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Expectativa es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño. Es importante notar que tanto la expectativa como la valencia y la instrumentalidad están basadas en las percepciones del empleado.
- Valencia: sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado de sí mismo. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado en el trabajo y ésta puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un colaborador, relativa a un resultado dado.
- Instrumentalidad: percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea ésta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a los resultados deseados.

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. Para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

Motivación en el trabajo

Por motivación en el trabajo entendemos el conjunto de estímulos, aspiraciones, posturas y motivos constituidos de una fuerza que mantiene a largo plazo el curso del trabajo y que, a la vez determina el nivel de rendimiento. La motivación está condicionada por muchos factores y ha de considerarse como pluridimensional. En la motivación del trabajo participa el nivel general de impulsos, aspiraciones referentes al trabajo y otras ajenas a él, el carácter de la persona ante él y las disposiciones orientadoras de la actitud. La acción conjunta de todos estos factores ha de ser entendida como un hecho racional. En general, podemos suponer que una gran satisfacción en el trabajo refuerza su motivación.¹⁹

Motivación y gerencia

El gerente se contrata para que contribuya a alcanzar la eficiencia de la organización. Argyris en 1957 enfatiza prácticas tales como la especialización en la tarea y la cadena de mando, no suministra la mejor guía para hacer frente a su tarea. También describe el crecimiento o desarrollo de la personalidad humana, y propone la idea de que las reglas de las organizaciones con frecuencia son incongruentes con la satisfacción de las necesidades humanas. Las formas en que los trabajadores responden activamente

¹⁹Rüssel Arnulf. **Psicología del Trabajo**. Ediciones Morata, Madrid España. 1963. Pág. 202

a es incongruencia generalmente hacen que los gerentes empleen mayor liderazgo directo y más controles, que resultan contraproducentes.

El gerente puede ver lo que la gente hace, y deducir lo que desea por lo que dice y hace. En esencia, el gerente puede ver las formas, características y establecidas del comportamiento de las motivaciones internas.

Una vez que el gerente reconoce que depende de la voluntad de sus subordinados y que su problema consiste en armonizar su comportamiento directriz y las metas, los controles y las estructuras de la organización, con la naturaleza humana, aguza el conocimiento de sus oportunidades y obstáculos. Puede entonces aprender a suministrar estímulos que muy probablemente se transformen, una vez que los subordinados los perciban, en motivaciones personales, comportamiento y resultados valiosos para la organización. Más específicamente, puede administrar el clima que caracteriza la situación del trabajo ²⁰

Fuentes específicas de la motivación del colaborador:

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el colaborador señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). “En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Se trata de los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera

²⁰ Ibid., p. 28 y 29

particular o para moverse en una determinada dirección.”²¹ Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

Los investigadores han discutido sobre si las recompensas externas e internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Las primeras recomendaciones giraban en torno al hecho de no entregar recompensas según desempeño en aquellos trabajos complejos o que implicaban tomar decisiones, ya que la recompensa externa disminuiría el efecto de la motivación intrínseca provocada por las características del propio trabajo. De esta manera, se recomendaba entregar sueldos igualitarios y centrarse en aplicar técnicas de motivación intrínseca para aumentar el desempeño.

Los posteriores estudios demostraron resultados más complejos. Pareciera que no importa sólo que la recompensa sea contingente, sino el tipo de información que esta entrega. Si el incentivo es percibido como una forma de control, disminuye la motivación intrínseca; en cambio, si el incentivo es percibido como entrega información sobre la competencia del sujeto, aumenta la motivación intrínseca. Los estudios hechos para demostrar esta teoría presentaron resultados contradictorios.

Incentivos

El término Incentivo es originalmente de orden económico: es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar el rendimiento.

²¹ Armstrong, op.cit., p. 65

“En tal sentido, el incentivo laboral será aquel estímulo que establezca u otorgue el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral. La compensación del colaborador se puede usar con dos objetivos básicos: (1) atraer y retener al personal calificado en la organización y, (2) motivar a este personal a desarrollar los mejores niveles de desempeño.”²²

Propósito

Un sistema de incentivos económicos de uno u otro tipo puede aplicarse a prácticamente cualquier género de actividad. La idea básica de esos sistemas es inducir un alto nivel de desempleo individual, grupal y organizacional mediante el recurso de hacer depender la remuneración de un empleado de una o más de esas dimensiones. “Entre los objetivos adicionales están el facilitar el reclutamiento y la retención de empleados valiosos, la estimulación de conductas deseables como la creatividad, el aliento al desarrollo de importantes habilidades y la satisfacción de las principales necesidades de los empleados.”²³

Tipos de incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

²² Flippo, op.cit., p. 279.

²³ Davis Keith. Newstrom Jhon W. **Comportamiento Humano en el trabajo**. McGrawHill. México 1999. Pag. 194

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

“Los incentivos son características estables del entorno, emocionalmente activadores o interacciones persona-entorno que la gente busca (incentivos positivos) o rehúye (incentivos negativos).”²⁴

Sistema de incentivos

Se refiere a todas las formas de compensación y planes de prestaciones que incluyen recompensas al trabajo realizado. Este término describe los planes de pago de sueldos que conectan a éstos directa o indirectamente con estándares de productividad de personas, algunos a la productividad de la organización total. “En general, el propósito de los planes de incentivos, es aumentar la motivación de los empleados para contribuir a las metas de la organización al ofrecer inductores financieros más altos y más amplios que los salarios y los sueldos básicos.”²⁵

²⁴ C. McClelland David. **Estudio de la Motivación Humana**, Narcea, S.A. Ediciones Madrid, España. Pág. 202

²⁵ French, Wendell L. **Administración de Personal**. Limusa Noriega Editores, México 1993. Pág. 479

Planes individuales de incentivos

“Su propósito es ofrecer un incentivo financiero para que el trabajador produzca trabajo de calidad aceptable superior a una cantidad especificada. Su propósito principal es ayudar a obtener costos unitarios mínimos y de esta manera contribuir a las utilidades de la empresa.”²⁶ Lo anterior expuesto, muestra el propósito dual de la compensación de incentivos de individuos, es decir a) reducir los costos unitarios y b) mantener estándares de calidad.

Por lo general, los planes individuales de incentivos están diseñados para ayudar a incrementar la eficiencia, no a lograrla aisladamente.

“La mayoría de los planes de incentivos para trabajadores de producción son de dos tipos: a) planes a destajo que proporcionan pagos de salarios con base en la cantidad de unidades que se produzca, y b) planes de bonos de producción que proporcionan pagos de salarios con base en la producción que exceda la tasa estándar o la terminación de tareas en menos del tiempo estándar.”²⁷

Planes de incentivos en grupo

Esta clase de incentivos, hace énfasis adicional en la cooperación dentro del grupo. La mayoría de los planes de incentivos en grupo son planes individuales que se aplican a un pequeño grupo de trabajadores, siendo la compensación a destajo el plan de incentivos más prevalente. “Estos planes son particularmente aplicables a situaciones en que varios trabajadores deben cooperar para desempeñar una tarea única y es difícil medir la contribución de las personas en lo individual.”²⁸

²⁶ Ibid., p. 481.

²⁷ Ibidem., p. 484.

²⁸ Ibidem., p. 486

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las creencias de instrumentalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo (tanto para el empleador como para el empleado)
<ul style="list-style-type: none"> • Crean precepciones de equidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad del sistema
<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzan conductas deseables 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago decreciente o variable
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen una base objetiva de remuneración 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la recepción
	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez del sistema
	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación en el desempeño

Teoría de la expectativa:

Si fuéramos a caracterizar el comportamiento humano en las organizaciones exclusivamente como una función de las necesidades y propensiones que la gente aporta a sus papeles gerenciales, seríamos culpables de ignorar otro importante lado del hombre: el conocimiento.

La idea central es que la gente se comporta de determinada manera porque percibe que es comportamiento le traerá la recompensa deseada. Tiene una expectativa o esperanza, en esta situación particular y en este momento, si me comporto de esta manera obtendré la recompensa que deseo. La teoría de la motivación sostiene el solo hecho de tener una motivación o de necesitar determinada recompensa, no es suficiente para hacer surgir una disposición al desempeño. “También es necesario que el

individuo perciba que su situación le rendirá lo que desea y que le permitirá hacer lo necesario para realizar sus deseos o dejarle una ganancia neta.”²⁹

Corrientes psicológicas relacionadas

Escuela de la Relaciones Humanas

La teoría motivacional de Maslow

“Al discutir la motivación humana, Maslow (1970) hizo la distinción entre una necesidad y un motivo o deseo. Una necesidad es la falta de algo, un estado deficitario. Un motivo, se refiere a un deseo consciente, un impulso o urgencia por una cosa específica.”³⁰

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de *instintoides* que Maslow les da). La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de

²⁹ Hampton, David R., Summer Charles E., Webber Ross A. **Manual de Desarrollo de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. México, 2006. Pág. 26-27

³⁰ Dicaprio, Nicholas S. **Teorías de la personalidad**, Editorial McGraw-Hill, México 1996. Pág.359

desarrollo, las cuales serían las necesidades de autoactualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer" Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

"Maslow suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadenan la siguiente necesidad superior y así sucesivamente."³¹

Necesidades de carencia o déficit

- Necesidades Fisiológicas: La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. "Cuando estas

³¹ Furnham, op.cit., p. 260

necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.”³²

- **Necesidades de Seguridad:** Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.” Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.”³³
- **Necesidades de amor y de pertenencia (sociales):** “Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.”³⁴

Necesidades de crecimiento

- **Necesidades de estima:** La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros,

³² Ibid., p. 260

³³ Ibid., p. 260

³⁴ Ibidem., p. 261

las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. “En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.”³⁵

- Necesidades de realización personal, autoactualización o "self-actualization": “Las necesidades de autoactualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de autoactualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autoactualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autoactualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio; desear ser libres para ser ellas mismas.”³⁶

Teoría motivacional de Herzberg

Otra importante teoría es la de Herzberg, que habla de dos factores: “higiene” y “motivadores”. Los de “higiene” son necesidades básicas en el trabajo, que no motivan, pero si no se cubren, ocurre insatisfacción. Estos factores son:

- Salario y beneficios: incluye salario, beneficios extra, bonos, vacaciones, etc.
- Condiciones de trabajo: horario de trabajo, espacio de trabajo, equipo y herramientas de apoyo.

³⁵ Ibid., p. 261

³⁶ Ibidem., p. 261

- Políticas organizacionales: reglas y regulaciones, formales o informales, que gobiernan la relación entre empleado y organización.
- Status: rango, autoridad, aceptación y relaciones con los demás.
- Seguridad laboral: la confianza de tener su empleo seguro en la empresa.
- Supervisión y autonomía: el grado de control que el empleado tiene sobre el contenido y la ejecución de su trabajo.
- Vida de oficina: nivel y tipo de relaciones interpersonales del individuo en su ambiente de trabajo.
- Vida personal: el tiempo que pasa la persona con su familia, amigos e intereses.

Por otro lado, los “motivadores”, son aquellos factores que realmente impulsan a la persona hacia el logro. Son los que un gerente debería proveer para mantener una fuerza de trabajo satisfecha. Los motivadores son:

- Logro: lograr cosas es fundamental para el ser humano. Alcanzar o exceder objetivos planteados es una motivación muy poderosa, y trae gran satisfacción.
- Reconocimiento: reconocer los logros es un gran motivador, porque aumenta la auto-estima. Para muchos, el reconocimiento es un premio.
- Interés en el trabajo: un trabajo que provea placer y satisfacción es mucho más motivante que uno que no lo haga. Siempre que sea posible, el trabajo debe estar relacionado con los intereses de la persona.
- Responsabilidad: la oportunidad de ejercer autoridad es muy motivador, y aumenta la auto-estima.
- Mejora: ser promovido, progresar y crecientes premios son importantes. Pero quizás lo más importante es sentir que se puede mejorar. Es importante ser honesto con las posibilidades de ascenso, y el tiempo en que esto puede ocurrir.

Teoría de la evaluación cognoscitiva

(E. DECI, R. RYAN. R. DE CHARM)

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa). Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca.

Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan. Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó.

Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, Toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace

que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación). Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.

Apremios y necesidades de Murray

El psicólogo norteamericano Henry A. Murray presentó una teoría de la motivación muy interesante y fructífera. La parte teórica tiene un gran interés psicológico general, especialmente en el análisis de las teorías de la motivación debido a que las variables motivacionales desempeñan un papel mucho mayor en esta teoría que en otras teorías de la personalidad.

“Murray (1938) creía que la motivación es uno de los aspectos fundamentales de la teoría de la personalidad y sostenía que a las personas las motiva el deseo de satisfacer impulsos que provocan tensión (conocidos como necesidades). Este autor definía la necesidad como una fuerza en la “región cerebral”, la cual excita y organiza las ideas, los pensamientos y actos, y hace que una situación insatisfactoria existente conduzca a un objetivo específico. Además, complementó la lista de necesidades biológicas (“viscerogénicas”) e incluyó el hambre, la sed, el sexo, la falta de oxígeno la eliminación de desechos orgánicos y la anulación de las condiciones dolorosas externas.”³⁷

“Para Murray (1938), apremio o presión se refiere a todos aquellos aspectos del ambiente que facilitan u obstaculizan los esfuerzos de una personas para lograr o evitar determinado objetivo; en sí, el término representa un estímulo o situación. Murray distinguió entre la interpretación que el individuo hace de los acontecimientos externos

³⁷ Furnham, op.cit., p. 263

(“apremio beta”) y la realidad verdadera, cómo ésta es definida por el análisis objetivo, es decir, es lo que objeto es en realidad (“apremio alfa”).”³⁸

La teoría ERG, de Alderfer

La teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERG; por sus siglas en inglés) de Alderfer, es mucho más sencilla que la teoría de Maslow, en el sentido de que especifica que solo existen tres tipos de necesidades, pero que no son necesariamente activadas en un orden específico.

“Las tres necesidades específicas por la teoría ERG, son la existencia, la relación y el crecimiento. Las necesidades de la existencia corresponde a las fisiológicas y de seguridad de Maslow, las necesidades de relación corresponden a la necesidad de establecer relaciones sociales significativas. Las de crecimiento corresponden a las necesidades de estima y de realización personal.”³⁹

1.1.3 Delimitación

El trabajo de campo para la investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Enfoque, S.A. ubicada en la Calzada Atanasio Tzul 22-00 Centro Empresarial El Cortijo II Ofibodega No. 107. La gerencia de Enfoque asignó como espacio de trabajo la sala de capacitación, la cual cuenta con mesas, sillas, pupitres, pizarra y cañonera.

Para la recopilación de la información necesaria para el levantamiento de la investigación, se estableció un plan de trabajo distribuido durante el periodo comprendido entre el dos y el veinte de junio del año dos mil catorce; el plan fue

³⁸ Dicaprio, op.cit., p.127

³⁹ Furnham, op.cit., p. 263

ejecutado iniciando el dos y tres de junio con la charla informativa y de sensibilización en la cual se les dio a conocer el propósito del trabajo investigativo y las actividades que se llevarían a cabo con el equipo; durante el cuatro y el catorce de junio, se realizó la observación institucional y la observación al personal; del dieciséis al veinte de junio se llevaron a cabo las entrevistas y entrega de cuestionarios al equipo de personal operativo y administrativo de la empresa.

La muestra del equipo de colaboradores operativos, se seleccionó al azar, mientras que para la información recabada con el personal administrativo, se tomó en cuenta al equipo completo de supervisión, coordinación, recursos humanos y gerente general de la empresa.

La unidad de análisis está conformada por supervisores de merchandising y mercaderistas entre veinte y cuarenta años de edad, de ambos géneros, los primeros con título a nivel diversificado y algunos de ellos con estudios universitarios; mientras que los segundos, cuentan, en su mayoría, únicamente con estudios hasta tercero básico; además se incluyó a los coordinadores de cuenta, personal de recursos humanos y al gerente general de la empresa.

Las entrevistas y cuestionarios realizados fueron dirigidos con la finalidad de obtener información sobre la motivación, los incentivos, la rotación de personal dentro de la agencia y los riesgos que ésta genera a la empresa.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

Técnica de muestreo

Para el estudio de la población en esta investigación se utilizó el muestro aleatorio, específicamente el muestreo aleatorio simple, con este se logró que los treinta y nueve colaboradores que pertenecen a la muestra fueran elegidos al azar, de forma que cada miembro de la población tuvo igual oportunidad de pertenecer a la muestra.

Se solicitó apoyo al departamento de recursos humanos, para que proveyera un listado enumerado y basado en la planilla del equipo de colaboradores de Enfoque, el cual se utilizó junto a una tómbola que contenía esferas enumeradas de acuerdo a la cantidad de los trabajadores inscritos en la planilla; de la cual se sustrajeron treinta y nueve esferas que indicaron el número asignado en planilla al colaborador que conformaría la muestra que fue sometida al proceso de recolección de datos.

La muestra estuvo conformado por un equipo mixto que desempeña sus funciones a nivel operativo, son personas que no han tenido la oportunidad de finalizar sus estudios a nivel diversificado y que, en su mayoría, cuentan únicamente con el cierre de pensum a nivel básico, el rango de edad de los colaboradores se encuentra entre los 20 y los 40 años.

Técnicas de recolección de datos

Observación: se utilizó la observación directa para evaluar a la muestra como fuente de investigación, esto para determinar el estado de la situación laboral del personal que labora en Enfoque; los indicadores utilizados para ello fueron el rendimiento, los incentivos, sentido de pertenencia e identificación con la organización.

Durante la charla informativa y de sensibilización se realizó observación participativa, mientras que al evaluar a la muestra en el área de trabajo, se registró información mediante el uso de la observación no participativa.

Observación institucional: se visualizó las condiciones bajo las cuales el colaborador se encuentra laborando, tomando en cuenta espacio, así como iluminación, ventilación, materiales y equipo disponible. Ello facilitó observar los efectos que provoca el no tener las condiciones básicas para que el colaborador se desempeñe óptimamente, como ineficiencia por falta de equipo de trabajo, demora en entrega de trabajo, poca o nula valoración del puesto de trabajo. Los indicadores utilizados fueron, el espacio, el estado de la infraestructura, material y equipo en disposición para el uso de los colaboradores.

Entrevista: se estableció contacto directo con las personas, con lo cual se pudo profundizar en la información de interés. Se entrevistó a los colaboradores, para conocer si reciben incentivos y si estos cumplen con su propósito. De parte del jefe se obtuvo información sobre la rotación de personal, motivación del equipo y los incentivos que se manejan. Los indicadores utilizados fueron el nivel de motivación que alcanza el colaborador como resultado del plan de incentivos que la empresa posee y, la identificación del trabajador con la empresa.

Técnica de sensibilización e Informativa: se realizó una charla con el personal para darles a conocer el propósito del trabajo investigativo que se implementaría en la agencia. Entre los indicadores evaluados con esta técnica fueron la receptividad de los participantes, el involucramiento durante presentación de la información y la aceptación de las actividades propuestas para trabajar con el equipo.

Técnica de análisis estadístico

Después de haber aplicado los cuestionarios, se procedió a tabular la información recopilada mediante una tabla de frecuencia elaborada en una hoja de cálculo electrónico de la herramienta ofimática del programa Excel; este proceso se realizó para agrupar los datos proyectados en los cuestionarios en categorías mutuamente excluyentes. Luego, se realizó una representación visual del contenido de la tabla de frecuencia a través de la técnica de graficas, utilizando para ello las de tipo circular segmentado y barras verticales, ambas permiten mostrar la distribución interna de los datos en forma de porcentajes sobre un total.

Para la realización del estudio se utilizo estadística descriptiva e interpretativa para explicar de forma cualitativa los datos obtenidos.

2.2 Instrumentos

Hoja de cotejo: este instrumento se estructuró para registrar la información durante la observación. Está dirigida para los colaboradores del área operativa. Entre los indicadores incluidos está la puntualidad, presentación personal, motivación, clima laboral entre otros.

Cuestionario: se aplicó un cuestionario auto-administrado a la muestra seleccionada, la cual estaba constituida por los colaboradores, así como a los supervisores, coordinadores de cuenta, equipo de recursos humanos y gerente general de la empresa, con el objetivo de recopilar información que contribuyera al proceso de análisis laboral, principalmente se investigó acerca de los incentivos que se aplican en la institución con el objetivo de recopilar información que contribuyera al proceso de análisis laboral.

Información Institucional: se utilizó con el fin de obtener una visión integral de la organización a través de su historia, visión, misión y valores.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

El trabajo de investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Enfoque, S.A. las cuales se encuentran ubicadas en la Calzada Atanasio Tzul 22-00, Zona 12 El Cortijo 2 Bodega 107. Dicha agencia de servicios cuenta con una sala de capacitación y otra de entrevistas, ambientes que se utilizaron para la elaboración del trabajo de investigación. El lugar cuenta con mesas, sillas, pupitres, pizarra y cañonera, equipo y material que se encuentra a disposición de las administradoras del estudio realizado.

3.1.2 Características de la población

El personal de Enfoque S.A., está conformado por equipos mixtos que desempeñan sus funciones a nivel operativo, generalmente son personas que no han tenido la oportunidad de finalizar sus estudios a nivel diversificado y que, en su mayoría, cuentan únicamente con el cierre de pensum a nivel básico, el rango de edad de los colaboradores se encuentra entre los 20 y los 40 años.

3.2 Análisis e interpretación de resultados

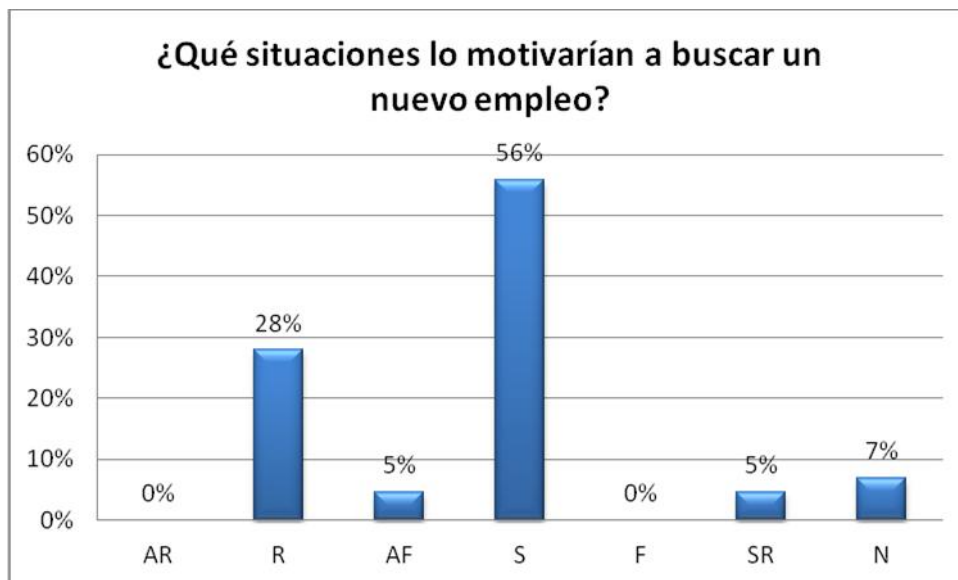
ENCUESTA A MERCADERISTAS

Tabla No. 1

¿Qué situaciones lo motivarían a buscar un nuevo empleo?

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autorrealización - AR	0	0%
Reconocimiento - R	12	28%
Afiliación - AF	2	5%
Seguridad - S	24	56%
Fisiología - F	0	0%
Sin Respuesta - SR	2	5%
Ninguna - N	3	7%
TOTAL	43	100%

Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada a mercaderistas que laboran en Enfoque en el año 2014



Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada a mercaderistas que laboran en Enfoque en el año 2014

INTERPRETACIÓN: Para esta sección se tomaron en cuenta las necesidades de la pirámide de Maslow. Los resultados sobre las situaciones que motivan a buscar un nuevo empleo indican que el 28% de las personas encuestadas cambiarían por reconocimiento, el 5% afiliación, el 56% seguridad, el 5% no proporcionó respuesta mientras que un 7% ha elegido ninguna. En cuanto a la necesidad de autorrealización y necesidad fisiológica no se obtuvieron respuestas.

Tabla No. 2

¿Qué podría brindarle la empresa para que se sienta motivado en sus labores?

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación - CAP	5	12%
Reconocimientos - REC	10	23%
Viajes - VIA	6	14%
Suministros Básicos - SUM	2	5%
Ascensos - ASC	2	5%
Premios - PRE	6	14%
Beneficios Adicionales - BEN	1	2%
Cumplir Con Lo Ofrecido - CUM	3	7%
Sin Respuesta - SR	8	19%
TOTAL	43	100%

Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada a mercaderistas que laboran en Enfoque en el año 2014



Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada a mercaderistas que laboran en Enfoque en el año 2014

INTERPRETACIÓN: Al grupo de personas seleccionadas que laboran en Enfoque, se le cuestionó sobre que podría brindarle la empresa para que se sientan motivados en el desempeño de sus labores, a lo que el 12% indicó recibir capacitaciones, el 23% obtener reconocimientos, el 14% viajes, otro 14% premios, el 5% que les brinden los suministros básicos, otro 5% ascensos, el 2% beneficios adicionales, el 7% que los encargados cumplan con lo ofrecido, mientras que el 19% no respondió. Dichos resultados revelan que en su mayoría, los colaboradores prefieren obtener reconocimientos para sentirse motivados.

Tabla No. 3

¿Usted ha recibido algún incentivo o reconocimiento?

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	31	72%
No	12	28%
TOTAL	43	100%

Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada a mercaderistas que laboran en Enfoque en el año 2014



Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada a mercaderistas que laboran en Enfoque en el año 2014

INTERPRETACIÓN: La grafica anterior denota que de la muestra seleccionada y sometidas a la encuesta, el 72% el cual equivale a 31 personas indicaron haber recibido incentivo o reconocimiento, mientras que el 28% es decir 12 personas manifestaron no recibir incentivo o reconocimiento.

Tabla No. 4

¿El salario que percibe por su trabajo actual satisface sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, salud y educación)?

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	37%
No	25	58%
Sin Respuesta	2	5%
TOTAL	43	100%

Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada a mercaderistas que laboran en Enfoque en el año 2012



Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada a mercaderistas que laboran en Enfoque en el año 2012

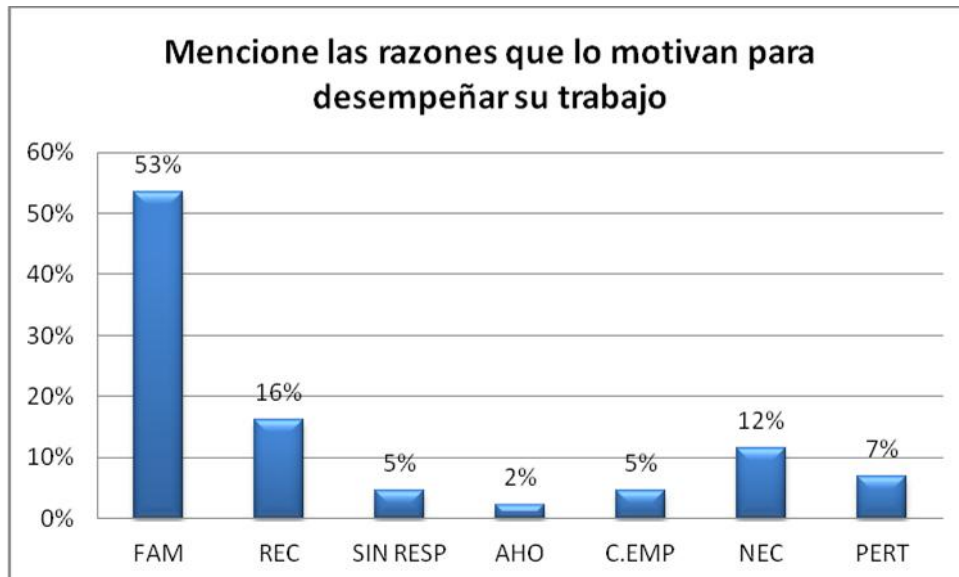
INTERPRETACIÓN: De la muestra seleccionada para realizar el estudio, el 37% indicó que el salario que percibe por su trabajo actual satisface sus necesidades básicas como alimentación, vivienda, salud y educación, mientras que el 58% manifiesta que el salario que percibe por su trabajo no satisface dichas necesidades, mientras que el 5% se abstuvo a responder.

Tabla No. 5

Mencione las razones que lo motivan para desempeñar su trabajo.

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Familia - FAM	23	53%
Reconocimiento / Crecimiento - REC	7	16%
Sin Respuesta - SIN RESP	2	5%
Ahorro - AHO	1	2%
Conservar su Empleo - C.EMP	2	5%
Necesidades Básicas - NEC	5	12%
Sentido De Pertenencia - PERT	3	7%
TOTAL	43	100%

Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada a mercaderistas que laboran en Enfoque en el año 2014



Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada a mercaderistas que laboran en Enfoque en el año 2014

INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a la muestra seleccionada, sobre las razones que los motivan para desempeñar su trabajo, arrojan que el 53% se inclina por la familia, el 16% reconocimiento, el 5% no respondió, el 2% ahorro, 5% conservar su empleo, el 12% cubrir sus necesidades básica y el 7% sentido de pertenencia.

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tabla No. 1: ¿Qué riesgos genera a la empresa la continua rotación de personal a nivel operativo?

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inestabilidad	2	29%
Baja en la productividad	4	57%
Gastos en R/S	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada al personal administrativo que labora en Enfoque en el año 2014.



Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada al personal administrativo que labora en Enfoque en el año 2014.

INTERPRETACIÓN: De las respuestas brindadas por el personal administrativo de Enfoque, se puede observar que en base a su experiencia, han descubierto que la continua rotación de personal genera riesgos tales como una baja productividad en su mayoría, seguido por la inestabilidad y por último los gastos en reclutamiento y selección que esto genera, pudiendo observarse en un 57, 29 y 14% respectivamente. La gráfica muestra también que para la administración de la empresa la rotación de personal resulta más impactante en la baja productividad, lo cual demuestra claramente su inclinación de velar por el bienestar de la empresa, antes que por el de los colaboradores.

Tabla No. 2

Situaciones que motivan al personal a buscar un nuevo empleo.

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejor salario	4	57%
Desmotivación	2	29%
Crecimiento laboral	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada al personal administrativo que labora en Enfoque en el año 2014.



Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada al personal administrativo que labora en Enfoque en el año 2014.

INTERPRETACIÓN: La gráfica muestra el resultado de la encuesta realizada a un grupo de siete miembros que conforman el equipo administrativo de la empresa, en ella se observa que un 57% de ellos opina que la necesidad de devengar un mejor salario es la principal razón por la que el personal busca un nuevo empleo, el 29% considera que es por desmotivación y el 14% por crecimiento laboral.

Estos resultados validan la propuesta de Maslow, en cuanto al orden de la escala de necesidades básicas que deben ser satisfechas para que una persona pueda sentirse motivado.

Tabla No. 3

¿La empresa brinda algún tipo de incentivo / reconocimiento a nivel operativo?

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	1	14%
Si	6	86%
TOTAL	7	100%

Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada al personal administrativo que labora en Enfoque en el año 2014.



Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada al personal administrativo que labora en Enfoque en el año 2014.

INTERPRETACIÓN: De la población de siete miembros del equipo administrativo encuestados, se obtuvo que seis de ellos reconocen que la empresa brinda algún tipo de reconocimiento o incentivo a nivel operativo, mientras que solamente uno de ellos desconoce por completo que la empresa brinda algún tipo de incentivo a nivel operativo. Lo anterior descrito nos muestra una relación 86% contra 14%.

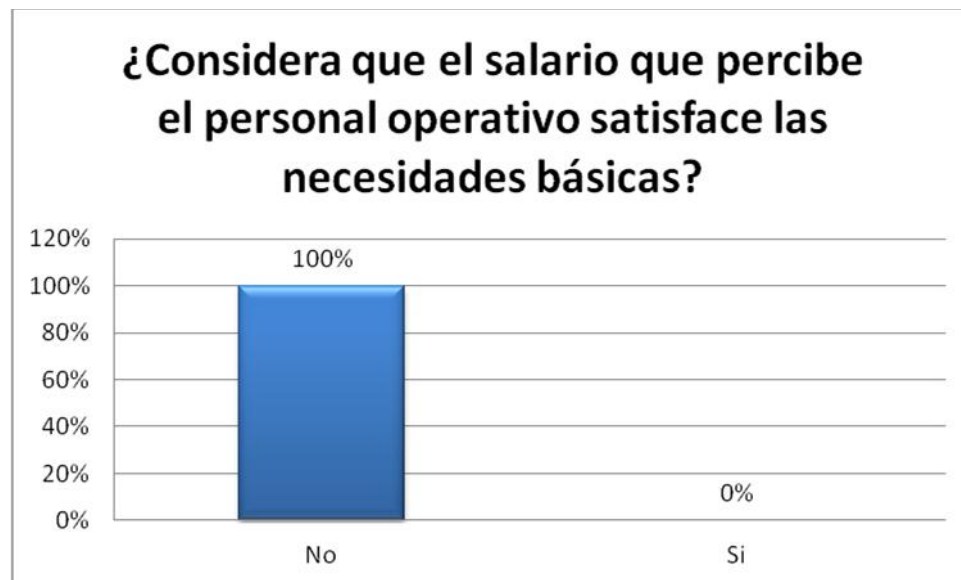
Es de gran importancia que los colaboradores que ocupan puestos de confianza, como es el caso de los supervisores, coordinadores de cuenta y personal de recursos humanos, estén al tanto de que la empresa brinda algún tipo de incentivos y reconocimientos, ya que pueden valerse de ellos para motivar a su personal a mejorar el desempeño de sus funciones y además, promover una competencia sana entre los miembros de los equipos a su cargo, para que busquen obtener excelencia laboral.

Tabla No. 4

¿Considera que el salario que percibe el personal operativo satisface las necesidades básicas?

ASPECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	7	100%
Si	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada al personal administrativo que labora en Enfoque en el año 2014.



Fuente: datos obtenidos de encuesta aplicada al personal administrativo que labora en Enfoque en el año 2014.

INTERPRETACIÓN: La gráfica anterior indica que el 100% de los miembros del equipo de personal administrativo encuestado, considera que el salario que percibe el personal operativo no satisface las necesidades básicas de éste y su familia.

Ha de tomarse en cuenta que entre los aspectos que fueron validados como necesidades básicas, se encuentra la alimentación, el vestuario, la vivienda y el estudio. Para esta investigación se consideró una familia promedio, integrada por el padre, la madre y dos hijos; por lo que el resultado que arroja la tabla demuestra que hoy día es necesario que ambos padres de familia laboren fuera del hogar para percibir entre ambos, un ingreso económico que les permita satisfacer las necesidades básicas antes mencionadas.

Sistematización de técnica informativa y sensibilización:

El propósito de la charla de información fue exponer el propósito del trabajo investigativo que se llevaría a cabo en la agencia de outsourcing Enfoque, además de presentar a las personas autorizadas y encargadas de ejecutar dicho trabajo.

La actividad permitió integrar al grupo de participantes, quienes pertenecen al equipo de trabajo a nivel operativo de la agencia de outsourcing Enfoque, son personas que no han tenido la oportunidad de finalizar sus estudios a nivel diversificado y que, en su mayoría, cuentan únicamente con el cierre de pensum a nivel básico, el rango de edad de los colaboradores se encuentra entre los 20 y los 40 años. El grupo de participantes mostró una actitud de colaboración e interés.

Se hizo énfasis en el papel importante que ellos como muestra, juegan para la realización del trabajo de campo, además se explicó que la información recolectada se trabajaría confidencialmente, ello con el objetivo proyectar confianza y seguridad.

El ambiente durante la charla fue de respeto, cooperación, fluidez en la comunicación. Al final de la actividad los asistentes expusieron las dudas que surgieron en relación al tema de incentivos y motivación.

Análisis global

Dada la necesidad de evitar o bien disminuir todos aquellos factores que desfavorezcan el avance de una organización, el psicólogo laboral funge como el profesional que propone, desarrolla e implementa estrategias que contribuyan el progreso de la empresa, entre éstas estrategias esta mantener un adecuado clima laboral y desarrollar la cultura organizacional, debido a su especialidad en el estudio del comportamiento humano en la organización, se encarga de fomentar la satisfacción del colaborador en el trabajo. Como ente investigador procura evaluar, generar y proponer las soluciones y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional

Para alcanzar sus objetivos estratégicos una Organización, no solo debe atraer a los colaboradores más potenciales, si no también retenerlos. La importancia de la motivación laboral en la disminución de la rotación de personal reside en impulsar al colaborador mediante el establecimiento de un plan de incentivos, provocando un compromiso y sentido de pertenecía hacia la organización, sus operaciones y objetivos. Incentivar al personal es un factor valioso que fortalece el avance de la Organización. También un plan de incentivos estimula y propicia conductas que conducen al cumplimiento de metas individuales y organizacionales que estén significativamente por encima del desempeño normal, asimismo favorece el desarrollo de la creatividad, eficiencia, la eficacia, la participación y por ende la identificación dentro de la empresa.

Durante el estudio realizado se evidenció que los colaboradores precisan satisfacer sus necesidades de vivienda, salud, educación, asegurar la integridad y bienestar de la familia, conservar el empleo actual; Abraham Maslow, a través de su teoría de las necesidades humanas, formuló que dichos aspectos pertenecen a las necesidades de seguridad y protección, dicha necesidad surge cuando las necesidades

fisiológicas tales como la alimentación, el descanso, y procesos fisiológicos se encuentran satisfechas.

El personal a nivel operativo optaría por buscar un nuevo empleo, por crecimiento laboral, por mejora salarial, por poca oportunidad de ascenso, por ubicación, por un buen clima laboral, por situaciones concernientes a emergencias familiares, incumplimiento de pago de premios e incentivos, mejora de estilo de vida

Para el personal administrativo la baja productividad, la inestabilidad y los gastos en reclutamiento y selección son los riesgos más evidentes que se generan por la continua rotación de personal a nivel operativo, además indicaron que el tiempo y gastos de capacitaciones, la falta de continuidad en proyectos y el incumplimiento de metas.

El área administrativa considera en base a su experiencia que el acomodamiento, la mejora salarial, oportunidad de desarrollo profesional, más o bien mejores beneficios adicionales, superación personal y profesional, a desmotivación son situaciones que motivan al personal a buscar un nuevo empleo.

Entre los hallazgos del estudio, se corroboró que la Agencia Enfoque brinda algún tipo de incentivos/reconocimientos a sus colaboradores a nivel operativo, siendo éstos bonos por rendimiento, producto de las marcas que representan, cartas por buen desempeño, pero en ciertas ocasiones dichos incentivos no son de manera continua y no son entregados en el tiempo estipulado.

PLAN DE INCENTIVOS

El presente plan de incentivos fue creado con el propósito de motivar a los colaboradores de la empresa Enfoque mediante estímulos que puedan satisfacer sus necesidades básicas de acuerdo a la pirámide de prioridades de Maslow.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal, las principales causas que llevarían a un colaborador a buscar un nuevo empleo son la seguridad (estabilidad laboral) y el deseo de reconocimiento.

Dado que el departamento de recursos humanos en toda empresa juega un papel primordial en el cumplimiento de las metas organizacionales, y puesto que una de sus principales funciones es velar por la retención del personal; la administración de enfoque ha planteado como estrategia de trabajo, procurar y promover el cumplimiento de las metas personales de su equipo de trabajo y la satisfacción de sus necesidades primarias, para que, en consecuencia a ello, el colaborador pueda mejorar su desempeño y competitividad, y de esta forma coadyuvar al cumplimiento de las metas de la empresa.

Este plan de incentivos cumple también con el propósito de promoción, es decir, facilita la visualización de los candidatos que pueden optar a un plan de carrera dentro de Enfoque.

Condiciones

El mercaderista debe haber superado su periodo de prueba y debe ocupar una plaza fija dentro de la agencia; bajo estas condiciones será tomado en cuenta para las evaluaciones que lo hacen optar a los incentivos dispuestos en este plan.

Descripción del plan

Incentivos no monetarios

Se trata de una serie de reconocimientos públicos, con los cuales se pretende afianzar al colaborador dentro del equipo, y exponer delante de sus compañeros, el buen trabajo desempeñado por él.

Ya que el equipo de mercaderistas se encuentra subdividido en cuatros grupos (de acuerdo a la región geográfica que cubren con sus servicios); trimestralmente se tabularán las evaluaciones de cada colaborador del grupo con el fin de obtener un punteo promedio, el cual entrará en competencia para obtener al mejor mercaderista de cada grupo; luego de esto, se comparará su punteo con el del mejor mercaderista de los demás grupos, para así obtener al colaborador con el mejor punteo del equipo. Al primer lugar se le otorgará un diploma de reconocimiento, el cual será entregado por el encargado del proyecto y por su jefe inmediato, junto a éste, recibirá palabras de agradecimiento por el buen trabajo desempeñado durante el transcurso del periodo.

Cuando un colaborador obtenga mediante negociación una cantidad de espacios adicionales que sobrepasen la media, o bien, cuando por su buena relación en las tiendas a su cargo obtenga beneficios adicionales para las marcas a las cuales representa, podrá otorgársele públicamente una carta de felicitación, sin importar si ocupa un puesto en el top tres de los mercaderistas.

En el mes de enero, se evaluará a los cinco colaboradores que hayan mantenido un mejor ranquin durante el año anterior, a los ganadores se les invitará a realizar un paseo de dos días junto con los supervisores del proyecto, esto como recompensa por todo un año de buen desempeño y trabajo por posicionar las marcas a su cargo. El lugar a visitar será seleccionado por el encargado del proyecto junto al coordinador de la

cuenta, ya que esta decisión deberá tomarse en base al presupuesto autorizado por el cliente.

Al finalizar las temporadas altas para la empresa (verano y fin de año), se evaluará si las marcas representadas por los mercaderistas han alcanzado sus metas de venta; si esta condicional es superada, se organizará una jornada deportiva que incluya, torneo express de foot ball, un tiempo de comida y premiación al equipo ganador con productos promocionales.

Para los lanzamientos de productos nuevos o bien cuando se requiera trabajo extraordinario para posicionar una marca en el mercado, se impondrán metas que variarán dependiendo del objetivo mercadológico a alcanzar; cuando estas condicionantes sean satisfechas se reconocerá a los mercaderistas con una Gift Card de Q.100.00 (monto vigente durante el año dos mil catorce, el cual será evaluado anualmente).

Incentivos monetarios

Los colaboradores podrán recibir una bonificación en efectivo, que ascienda hasta un quince por ciento de su salario base. El monto de la bonificación a recibir dependerá de la calificación obtenida cada cierre de mes. Esta evaluación la realizará su jefe inmediato, bajo la revisión del encargado del proyecto y del coordinador de la cuenta; esto para procurar una calificación objetiva.

A continuación se detalla los aspectos que serán evaluados:

1. Uniforme: portarlo diariamente, limpieza y cuidado de éste.
2. Puntualidad: cumplir con el horario de ingreso a la primera tienda y puntualidad al asistir a las reuniones administrativas programadas.

3. Limpieza en punto de venta: se evaluarán las paletas asignadas, los productos expuestos y los que se encuentran en bodega.
4. Control de faltantes: buen manejo del inventario de todos los productos.
5. Mantenimiento de los espacios adicionales: contar con producto suficiente para darle mantenimiento a las exhibiciones.
6. Cumplir con los reportes solicitados.

Este incentivo se cancelará en efectivo, bajo la condicionante de mes vencido, durante la primera reunión de cada mes; como comprobante de pago, se firmará un listado en el que se muestre nombre del colaborador y monto a recibir.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Derivado del estudio, se concluye que para la disminución de la rotación de personal a nivel operativo coadyuva la implementación de un plan de incentivos el cual debe ser cuidadosamente elaborado, velando porque sus cláusulas o recompensas sean reales, así como cumplir con la implementación de éste, en base a los acuerdos que se hayan pactado con el colaborador.
- La motivación personal es directamente proporcional al comportamiento dentro de la empresa, está se evidencia en el identificación y cumplimiento de las políticas de la organización, las responsabilidades y los objetivos, en ello radica la importancia de la motivación laboral, ya que formar y contar con un equipo de trabajo motivado promueve la satisfacción laboral como beneficio para ambas partes de la relación profesional. Es de suma importancia recalcar que no solo la motivación por parte de los empleadores influye en el cumplimiento de los objetivos de la institución, se debe tomar en cuenta que el entorno en el que está inmerso el trabajador, las necesidades básicas, las capacidades y la experiencia previa también son importantes en el ámbito laboral.
- Los riesgos que genera la continua rotación de personal operativo dentro de una agencia de outsourcing afecta tanto a nivel institucional como al propio colaborador. Los efectos a la organización son inestabilidad, baja productividad y los costos relacionados al reclutamiento, contratación, inducción y capacitación de personal, además la demora o incumplimiento de proyectos, menores utilidades, fuga de talento. En cuanto efectos al colaborador se encuentran los costos de

búsqueda de empleo, riesgo de menor ingreso, incumplimiento de pagos personales, estrés, ansiedad, problemas intrafamiliares.

- Los aspectos psicosociales que intervienen en la rotación de personal a nivel operativo hacen referencia la influencia psíquica, económica y social, que en ciertas ocasiones están ajenas al lugar de trabajo pero que repercuten en él, es decir las condiciones laborales, la satisfacción en el trabajo, las capacidades del colaborador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, lo cual a través de percepciones y experiencias influye en la salud y rendimiento. Derivado del estudio investigativo en la agencia de outsourcing se evidenciaron las circunstancias de desarrollo económico, superación profesional, condiciones de trabajo y vida, nivel de salud y bienestar del colaborador y familia. A través de los datos obtenidos en el estudio de campo, se obtuvo información sobre las necesidades del colaborador, los resultados muestran relevancia en la necesidades de seguridad y protección, específicamente vivienda, salud, educación, asegurar la integridad y bienestar de la familia, conservar el empleo actual
- El Psicólogo industrial en una agencia que brinda servicios outsourcing de personal, funge como el ente potenciador del factor humano, a través de la búsqueda de estrategias que brinden crecimiento personal y motivación para la mejora organizacional tomando en cuenta el crecimiento propio del colaborador. Su fin radica en crear un trabajo orientado a objetivos para el beneficio de las partes que conforman la relación laboral.

4.2 Recomendaciones

- Para la disminución de la tasa de rotación, se recomienda a la administración de la empresa la Implementación de un plan de incentivos adecuado, equitativo, eficiente y seguro, con el fin de mantener la permanencia y a su vez motivar al colaborador para que continúe aportando su capacidad, talento y creatividad a la organización, mediante el principio de la responsabilidad mutua.
- Cuidar el clima laboral, para evitar la fuga de talento, lograr un óptimo ambiente laboral para que los colaboradores se sientan motivados, mediante políticas que permitan al colaborador involucrarse y participar dentro de la organización. Y evidenciar el mejoramiento de las condiciones y ambiente de trabajo con el fin de evitar riesgos asociados a la salud mental y seguridad laboral.
- Se recomienda optimizar el compromiso e identificación de los colaboradores hacia la empresa a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.
- Realizar una revisión continúa al plan de incentivos, se recomienda redefinir la política de incentivos y planificarlos adecuadamente en base a las necesidades personales del colaborador así como a las estrategias de la organización.
- Se recomienda que el psicólogo industrial, en su rol como encargado del departamento de recursos humanos, indague, observe y analice al colaborador para identificar sus metas individuales y organizacionales, y en base a ello trabajar proactivamente, elaborando y ejecutando estrategias que estimulen su sentido de pertenencia y rendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

ARMSTRONG, Michael. *Gerencia de Recursos Humanos*. Traducido por Teresa Niño Torres Fondo, Bogotá, Colombia: Editorial LEGIS. 1991 266 p. ISBN 958-653-012-4.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Traducido por Pilar Mascaró Sacristan y María del Carmen Hano Roa. 8ª ed. México; McGrawHill, 2007 500 p. contiene ilustraciones. Bibliografía al final de la obra. ISBN 970-10-6104-7

DAVIS, Keith y NEWSTROM John W., *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª ed. México: McGraw-Hill, 1999. 647 p. ISBN 970-10-2538-5.

DESSLER, Gary, *Administración de Personal*. Traducido por Licenciado Marco Antonio Malfavón Martínez. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991. 811 p. Contiene ilustraciones. ISBN 968-880-191-7.

DICARPIO, Nicholas S. *Teorías de la personalidad*. Traducido por: Jorge Alberto Velázquez Arellano y Ana María Palencia Guerrero. 2ª ed. México: McGraw-Hill, 1996. 559 p. Bibliografía al final de la obra. ISBN 968-451-736-X.

FLIPPO, Edwin. *Principios de Administración de Personal*. Traducido por IPROSCO. 4ª ed. México: McGraw-Hill, 1980. 500 p. ISBN 0-07-021316-x.

FURNHAM, Adrian. *Psicología Organizacional*. Traducido por Gustavo Pelcastre Ortega. México: Oxford University Press. 2001. 748 p. Bibliografía al final de la obra. ISBN 970-613-612-6.

HAMPTON, David R. et. al. y otros. *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*. Traducido por Susana Esqueda de Cruz. 2ª ed. México: Editorial Trillas, 2006. 398 p. Bibliografía al final de cada capítulo de la obra. ISBN 968-24-2670-7.

MASEN, K.B. *Teorías de la Motivación*. 2ª ed. Buenos Aires, Argentina : Editorial Paidós. 1972. 381 p. Bibliografía al final de la obra.

McCLELLAND David C., *Estudio de la Motivación Humana*. Traducido por Guillermo Solana. España: Narcea, S.A. Ediciones, 1990. 688 p. Bibliografía al final de la obra. ISBN 84-27-0661-0.

RÜSSEL, Arnulf. *Psicología del Trabajo*. Madrid, España: Ediciones Morata, 1963. 382 p. Bibliografía al final de la obra.

ANEXOS

GLOSARIO

1. **ORGANIZACIÓN:** estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
2. **PSICOLOGIA LABORAL:** Estudia el hecho de que en las organizaciones conviven dos tipos de sistemas: el formal, que intenta cumplir los objetivos de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles y controlando el comportamiento de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles; y el sistema informal que surge ante las presiones del sistema formal, a las que el individuo responde por medio de comportamientos, relaciones y estrategias no previstas por la organización. Para llevar a cabo sus tareas, la psicología laboral suele dividir a las personas según sean trabajadores, administradores o consumidores, para de esta forma, poder prestar mayor atención a las particularidades de su comportamiento de acuerdo al objetivo que tiene dentro del mundo comercial.
3. **PSICOLOGO LABORAL:** Es el profesional en la rama de la psicología laboral, que ejerce la selección profesional, evaluando el mejor ajuste del hombre al trabajo, y el mejor ajuste del trabajo al hombre.
4. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL:** El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.
5. **SATISFACCIÓN LABORAL:** Es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes

positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes basadas en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general.

6. **ROTACIÓN DE PERSONAL:** Es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización; es el número de trabajadores que salen y vuelven a colocar en relación con el total de la empresa.
7. **MOTIVACIÓN:** Se define como la razón por la cual un individuo realiza determinada actividad o acción, comportándose como una de las causas de cierto acto. La motivación puede incluir en sí tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, de este modo, es posible, a partir de la psicología, hacer referencia de las motivaciones primarias y secundarias.
8. **INSIGHT:** Ser consciente, darse cuenta. Conocer y comprender las experiencias, para afrontar la vida y por ende corregir actitudes o hábitos que no favorecen el bienestar, aprender nuevos recursos de afrontamiento.
9. **MOTIVACIÓN INSTRINSECA:** Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la autosuperación o la sensación de éxito.
10. **MOTIVACIÓN EXTRINSECA:** Aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa).
11. **INCENTIVOS:** Es originalmente de orden económico: es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar el rendimiento. En tal sentido, el incentivo laboral será aquel estímulo

que establezca u otorgue el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral.

12. **CAPACITACIÓN AL PERSONAL:** Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.
13. **INSTRUMENTALIDAD:** Percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea esta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajo deseables.
14. **JERARQUIA DE NECESIDADES:** Mediante este término Maslow expuso que las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.
15. **APREMIO:** Prisa que se ejerce sobre alguien para que haga algo con rapidez.
16. **ABANDONO LABORAL:** Situación en la cual el trabajador se ausenta a prestar labores, siempre y cuando no justifique tal accionar, siendo requerido por medio eficaz (carta, documento) por su empleador a prestar tareas y no diera curso a tal solicitud.
17. **INTERDEPENDENCIA:** Dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros. Este concepto difiere sustancialmente de la “dependencia”, pues la relación interdependiente implica

que todos los participantes sean emocional, económica y/o moralmente “independientes”

- 18. **RESCISIÓN:** Anulación de un contrato u obligación.
- 19. **FLUCTUACIÓN:** La fluctuación es el acto y las consecuencias de fluctuar. Este verbo hace referencia a la oscilación (incrementar y reducir de manera alternada) o a vacilar.

FICHA TÉCNICA
CUESTIONARIO DE INCENTIVOS

Nombre	Cuestionario Autoadministrativo de incentivos dirigido al personal operativo en agencias de outsourcing
Autores	Alejandra Sandoval Claudia Ixcoy
Objetivo	Obtener información que contribuya al proceso de análisis sobre rotación de personal en relación a los incentivos que se aplican en la agencia de outsourcing
Qué Mide	<ul style="list-style-type: none"> - Factores de riesgo de rotación de personal - Incentivos - Motivación laboral - Factores psicosociales
Cantidad Items	El cuestionario consta de 5 ítems
Tipo de ítems	El cuestionario incluye ítems de pregunta directa y selección múltiple
Ambito de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de outsourcing - personal operativo
Tiempo de resolución	20 minutos mínimo 30 minutos máximo
Forma de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> - Individual - Autoadministrado
Evaluable	<ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo general - psicólogo laboral o profesión afín
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Hoja de ítems - Bolígrafo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ



ENCUESTA A MERCADERISTAS

Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué situaciones lo motivarían a buscar un nuevo empleo?

2. ¿Qué podría brindarle la empresa para que se sienta motivado en el desempeño sus labores (que no sea dinero)?

3. Usted ha recibido alguno de los inventivos o reconocimientos que se mencionan a continuación:

Carta de felicitación _____ Viaje _____

Premio (especifique) _____

4. ¿El salario que percibe por su trabajo actual satisface sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, salud y educación)?

5. Mencione las razones que lo motivan para desempeñar su trabajo

FICHA TÉCNICA
CUESTIONARIO DE INCENTIVOS

Nombre	Cuestionario Autoadministrativo de incentivos dirigido al personal administrativo de agencias de outsourcing
Autores	Alejandra Sandoval Claudia Ixcoy
Objetivo	Obtener información que contribuya al proceso de análisis sobre rotación de personal en relación a los incentivos que se aplican en la institución.
Qué Mide	<ul style="list-style-type: none"> - Causas de la rotación de personal - Incentivos - Motivación laboral - Factores psicosociales
Cantidad Items	El cuestionario consta de 5 ítems
Tipo de ítems	El cuestionario incluye ítems de pregunta directa
Ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de outsourcing - personal administrativo
Tiempo de resolución	20 minutos mínimo 30 minutos máximo
Forma de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> - Individual - Autoadministrado
Evaluable	<ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo general - psicólogo laboral o profesión afín
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Hoja de ítems - Bolígrafo

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ**



ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO – AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué riesgos genera a la empresa la continua rotación de personal a nivel operativo?
2. ¿En base a su experiencia, que situaciones motivan al personal a su cargo a buscar un nuevo empleo?
3. La empresa brinda algún tipo de incentivos / reconocimientos a sus colaboradores a nivel operativo. Si su respuesta es afirmativa enumérelas.
4. Considera que el salario que percibe el personal operativo de la empresa satisface las necesidades básicas de este (alimentación, vivienda, salud y educación).
5. Describa su opinión acerca de la motivación laboral al personal operativo

Información Institucional

I. Información General de la Empresa

Nombre: Enfoque Promocional, S.A.

Dirección: Calzada Atanasio Tzul 22-00, Zona 12 El Cortijo II

Teléfono: 22 77 90 02 / 22 77 90 01

Giro del Negocio: Contratación de personal para colocar, impulsar y promocionar productos.

Tipo de sociedad de la empresa: Anónima.

II. Antecedentes

HISTORIA

Octubre de 1997: Constitución de Agencia para prestar servicios de Merchandising.

1998: Diversificación de servicios.

2000: Cobertura nacional.

2003: Servicio de administración de planillas.

2005: Investigación de penetración de mercados.

2008: Remodelación de sede.

MISIÓN

Ser una agencia de servicios que se adapta a las necesidades del cliente, satisfaciéndolas a través de un equipo altamente calificado en impulsación, colocación, supervisión y ejecución de actividades promocionales, contribuyendo con el crecimiento y desarrollo de las empresas.

VISIÓN

Ser una agencia líder en servicios promocionales, de colocación e impulsación de productos en toda la República.

VALORES

Responsabilidad: Cumplimiento de las labores asignadas, en el tiempo y espacio solicitado. Asumir las consecuencias de nuestros actos. Virtud por excelencia de los seres humanos libres

Libertad: Se suele considerar que la palabra libertad designa la facultad del ser humano que le permite decidir llevar a cabo o no una determinada acción según su inteligencia o voluntad. La libertad es aquella facultad que permite a otras facultades actuar y que está regida por la justicia, lo que permite al hombre decidir si quiere hacer algo o no, lo hace libre, pero también responsable de sus actos. Tienen el poder de elegir y tomar sus propias decisiones

Justicia: La justicia es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones. La Justicia es ética, equidad y honradez. Es aquel sentimiento de rectitud que gobierna la conducta y hace acatar debidamente todo los derechos de los demás. La verdadera justicia es el arte de dar lo justo o hacer dar lo justo a un individuo, basándose en los principios del arte del derecho, sin tener ningún tipo de discriminación o preferencia hacia ninguna persona. Ya que todas las personas deben ser tratadas sin ninguna discriminación o preferencia ya que así se estaría dando una justicia falsa, y no sería “dar a cada uno lo suyo”, sino “dar a él lo que le toque”, dependiendo de su clase social o raza.



PLAN CHARLA INFORMATIVA Y DE SENSIBILIZACIÓN

INSTITUCIÓN: ENFOQUE

Dirigido: Mercaderistas

Objetivo General: Informar a mercaderistas acerca del propósito del trabajo investigativo de “disminución de rotación de personal a nivel operativo mediante un plan de incentivos” con el fin de justificar que el proyecto a llevar a cabo es

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
Dar a conocer a las personas encargadas de realizar el trabajo de investigación	Presentación de las personas responsables que ejecutarán el proceso de trabajo de campo	Cada persona realizará el saludo, agradecimiento presentación ante los participantes	3 minutos	Participación	Alejandra Sandoval Claudia Ixcoy
Crear un ambiente de confianza y de cooperación en el transcurso de la charla para tener una	Rapport	Se realizará una breve presentación de los participantes.	10 minutos	Charla	Participantes

comunicación efectiva	Exposición del trabajo investigativo	Se informará al personal operativo sobre el propósito principal del trabajo de campo, haciendo hincapié en la cooperación de parte de ellos para lograrlo.	20 minutos	Exposición verbal	Alejandra Sandoval Claudia Ixcoy
Dar a conocer el propósito del trabajo, así como las actividades a realizar para la recopilación de la información en el trabajo de campo					
Dar respuesta a las inquietudes de los participantes para lograr un trabajo efectivo.	Resolución de dudas	Se brindará el tiempo para que los asistentes expongan las dudas en relación al proceso investigativo.	8 minutos	Exposición verbal	IDEM
Cerrar la actividad y externar el agradecimiento al personal por su asistencia	Conclusión y agradecimientos	Se hace cierre de la actividad	5 minutos	Exposición verbal	IDEM